قيادة الإبداع (مفاهيم، مبادئ وسمات) –دراسة حالة مؤشر الإبداع في الأردن–

الأستاذ: حبيش علي، أستاذ محاضر "أ"
جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة.
ali_habiche@yahoo.fr

الأستاذ: بوبكر مصطفى، أستاذ محاضر "أ"
جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة.
boubakeurmustapha2@gmail.com

الملخص:
تُعنى هذه الورقة البحثية بدراسة قيادة الإبداع مع دراسة حالة مؤشر الإبداع في الأردن، وخلُصت إلى أن الإبداع أضحى مطلب رئيسي لأي مؤسسة تسعى للريادة في مجال تخصصها خاصة في ظل التغيرات العالمية المتسارعة والتحديات التي تفرض عليها قادة مبادرون ومشجعون على الإبداع من أجل مواكبة هذه التغيرات، وحتى يتسنى لنا معرفة درجة ممارسة قيادة الإبداع لابد من المثيرات التالية: الحرية في كيفية إنجاز العمل المطلوب، توفير الموارد التي يتطلبها الإنجاز وتحدي صعوبات العمل في المشروعات الضرورية، ناهيك عن استعمال البراعة للوصول إلى حل أفضل وليس التوصل إلى حل ما، وعدم التكبر والغرور تجاه أي من الأفكار.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الإبداع، قيادة الإبداع
تصنيف جال: J3, J4, J7, J8

Abstract:
This paper to study the leadership of creativity with the state of creativity index in Jordan study, concluded that the innovation has become a key requirement for any organization seeking to pioneer in the field of private specialization in light of global changes rapidly and challenges imposed by the entrepreneurs, leaders and supporters to be creative in order to keep up with these changes, and so that we know the degree of command of creativity has to be of the following stimuli: freedom in how to accomplish the work required, to provide the resources required by the achievement and the challenge of the difficulties of working in the necessary projects, not to mention the use ingenuity to get to the best solution, not a solution to what, and lack of arrogance and arrogance toward any of the ideas.

Key words: leadership, creativity, leadership creativity
Classification Jel : J3, J4, J7, J8

مقدمة:

إن التعامل مع معطيات القرن الواحد والعشرون تتطلب أن يتوجه الباحثون إلى دراسة القيادة الإبداعية باعتبارها من العوامل الأساسية للتنمية، وأداة مهمة لنمو المؤسسات وبنائها وتعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة في ظل التدفقات التكنولوجية، ويرجع الاهتمام بمتغير الإبداع كونه يتطلب الحرص على نمو المقدرات الإبداعية لدى قادتها وإدارييها وكافة مدخلاتها البشرية، ونظرا لما تتعرض له المؤسسات من عواقب وخيمة تتخللها روح البيروقراطية، وتسلب العاملين قدرتهم على الإبداع والتفكير تم التركيز على القيادة الإبداعية للدفع بالمؤسسات نحو التميز من خلال تشجيع أفرادها على الإبداع.

ومن خلال ما سبق تبرز معا لم **إشكالية البحث** التي يمكن صياغتها في السؤال الجوهري التالي:

ما هي أهم مبادئ وسمات قيادة الإبداع؟ وعلى أي أساس يتم احتساب قيمة هذا المؤشر؟

أما عن هيكل الدراسة فتضمن **المحاور** التالية:

المحور الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والإبداع

المحور الثاني: قيادة الإبداع (مفهوم، مبادئ، سمات)

المحور الثالث: مؤشر الإبداع العالمي –دراسة حالة الأردن–

المحور الأول: مفاهيم عامة حول القيادة والإبداع

أضحى موضوع القيادة والإبداع من الموضوعات الجديدة بالاهتمام، وقد تزايدت بشكل كبير في العصر الحديث بسبب ما تشهده المنظمات من تحديات ومتغيرات معقدة ومترابطة تفرض عليها مواكبتها، فضلا عن المنافسة الشديدة في الأسواق، ومن هذا المنطلق أصبح نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها واستمراريتا ونموها يتوقف على القيادة والإبداع الناجحين وعليه يمكن تعريف القيادة على أنها:

أولا: تعريف القيادة

القيادة هي عملية رشيدة أحد طرفيها شخص (القائد) يرشد ويوجه، والآخر(المرؤوس) المتلقي لهذا الإرشاد، وتبُنى هذه العملية على التأثير الذي يحدثه الطرف الأول في الطرف الثاني، فالقيادة بهذا المفهوم تُعنى بالتكيف والتعامل مع الآخرين من خلال تطوير رؤية واضحة وتوصيلها إلى المتلقين وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات التي تواجههم وتحقيق أهداف مشتركة للطرفين[1].

1- **أنماط القيادة:**

يمكن استخلاص أربع أنماط للقيادة نوجزها فيما يلي[2]:

- ❖ **القيادة الموجهة**: القائد هنا يعطي التوجيهات والتعليمات حول طرق القيام بالأعمال لإنجازها وتحقيق الأهداف؛
- ❖ **القيادة المشاركة**: أي أن القائد يستشير العاملين ويأخذ بآرائهم ويشاركهم في اتخاذ القرار، ويفوض لهم بعض الصلاحيات؛
- ❖ **القيادة الداعمة**: تتسم باهتمام القائد بالعاملين، ويركز على بناء علاقات جديدة مع العاملين ويهتم بقضاياهم؛
- ❖ **القيادة المهتمة بالإنجاز**: يضع القائد أهداف طموحة، يبدي ثقة في أن العاملين سيحققون درجة عالية في الأداء.

ثانيا: تعريف الإبداع أو الابتكار

في غالبية الأحيان تدل الأدبيات على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهم نفس المعنى، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزبائنها، إذا كان الابتكار عام متعلق بالأشخاص فإن الإبداع يتعلق بالمنظمة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي، من هذا المنطلق يمكن القول أن معظم الأشخاص يمكن أن يكونوا مبتكرين إذا توفرت لديهم الظروف المناسبة لذلك، من بين الفروق الموجودة بين المصطلحين نجد أن التفكير الابتكاري يمكن تعلمه والتدريب عليه وهو بصفة عامة يسبق الإبداع ويقف كأحد شروط نجاحه، إذن حتى ولو كان لكل مصطلح مدلوله الخاص فإننا نعتقد أنهما متلازمان ونعتبر أنه من الخطأ فصلهما[3].

الإبداع: هو النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغير في جميع مكونات المنتوج أو كيفية تصميمه[4].

1- عناصر الإبداع:

تتمثل عناصر الإبداع على وجه الاختصار فيما يلي[5]:

- ❖ التفاعل مع المشكلة بدقة والإحساس بها من منطلق النظرة الواقعية البعيدة عن السراب مع وضوح الرؤية والتحديد الدقيق؛
- ❖ المرونة في استيعاب الجوانب المحيطة بالمشكلة؛

- الوفرة والتنوع في الأفكار، وتجنب التقليد والاقتباس غير الأمين مع الحرص على الإثراء والتجديد وإظهار الطابع الشخصي المميز.

2- مسلمات الإبداع

يمكن حصرها في النقاط التالية[6]:

- لدى كل الناس قدرات إبداعية لكن بمستويات مختلفة؛
- المكون الغالب على الإبداع هو المثابرة وليس الإلهام؛
- الإبداع قابل للتنمية؛
- الإبداع جزء من حياتنا اليومية؛
- الكم يولد الكيف على مستوى الفكر؛
- يمكن انتقال آثار التدريب على الإبداع من مجال لآخر؛
- قد لايحب البعض القائد المبدع، ولكن الجميع يحتاجون إليه.

3- فوائد الإبداع

للإبداع فوائد عديدة نذكر منها[7]:

- تحسين خدمة الزبائن من خلال عدد الأفكار الجديدة للتطوير وعدد الخدمات الجديدة التي تلبي احتياجاتهم؛
- ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات؛
- تحسن جودة الخدمة من خلال تجنب المشاكل التي تم الوقوع فيها سابقا...إلخ.

4- مقاييس الإبداع

يستعمل عادة ثلاثة أنواع من القياسات الكمية للنشاط الإبداعي وتتمثل هذه القياسات في[8]:

- **نفقات البحث والتطوير**: تمثل إجمالي المبالغ المنفقة على البحث والتطوير سواء على مستوى المؤسسات أو الدولة ككل، وتستعمل بشكل واسع كمقياس للاستثمارات في الإبداع لكن هذه المعطيات ليست دوما متوفرة وبالدقة المطلوبة في العديد من الدول؛
- **تعداد الإبداعات**: وهي عبارة عن قائمة الإبداعات المتأتية من مختلف المؤسسات وتكون مستخلصة من تحقيق شامل، ويجب أن يمثل أحسن مصدر للمعلومات لأنها تقيس بوضوح الإنتاج ويستطيع القائمون على التحقيق وضع قواعد إعداد مجمل المعطيات ويستهدفون المؤسسات، الصناعات أو

الدول، وفي الواقع يوجه انتقاد لهذا التعداد بسبب طابع العشوائية الذي يميزه، فيجب على القائمين بالتحقيق أن يحددوا ماذا يمثل إبداع ومالا يمثل، ونشير إلى أن تعداد الإبداعات معلومة غير متوفرة في معظم الدول، وهي أرقام يصعب تحديدها نظرا لتعدد الفاعلين في عملية الإبداع؛

- **تعداد براءة الاختراع**: يمكن قياس الكثافة الإبداعية لدولة ما من خلال عدد طلبات البراءة المودعة من طرف المقيمين في هذه الدولة، وهي شهادة تمنحها الدولة بواسطة هيئة عمومية مختصة للمخترع كي يثبت له حق احتكار استغلال احتكاره ماليا، ولمدة محدودة وفي ظروف معينة، وبذلك في تمثل المقابل الذي تقدمه الدولة والمجتمع ككل للمخترع تقديرا لجهوده ويصبح له حق خاص ومطلق قانونا على الاختراع، ويستطيع الاستفادة منه ماليا بنفسه مباشرة أو يتنازل عنه لغيره.

المحور الثاني:قيادة الإبداع (مفهوم، مبادئ، سمات)

رأينا سابقا أن القيادة هي التأثير في الآخرين وحتى يصبح هذا التأثير فاعلا لابد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها واختيارها، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولا: تعريف قيادة الإبداع

هي نمط القيادة الذي يتصف بسمات الحساسية للمشكلات والمثابرة والمرح والمبادرة والطرافة والغرابة[9].

أو يمكن القول أن **قيادة الإبداع** هي: قدرة القائد على أن يستخدم الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة، وأن يطرح أفكارا وحلولا مبتكرة للمشكلات والقضايا التي يتناولها تتصف بالجدة والجودة والجدوى.لذلك يتبادر في أذهاننا طرح السؤال التالي: **لماذا قيادة الإبداع؟**

- القائد المبدع قاطرة لحضارة أمته؛
- القائد المبدع قادر على حل مشكلات وصراعات العمل بطرق متنوعة وبأقل تكلفة؛
- القائد المبدع متحدي ومطور لقدراته وقدرات مرؤوسيه؛
- قيادة الإبداع أحد أعمدة الحضارة الإسلامية[10] .

ثانيا: أهمية القيادة الإبداعية

للقيادة المبدعة أهمية كبيرة يمكن حصرها في النقاط التالية[11]:

- العمل على التطور والتحسن المستمر، من خلال تشجيع وتدعيم طرح الأفكار الإبداعية؛
- تحفيز وتشجيع المبادرات الإبداعية للأفراد المختلفة بالمؤسسة؛

- تسهيل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية على اعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من الاتصال والتفاهم مع مختلف الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، وكذا الاستفادة من الخبرات واكتساب معارف جديدة؛
- قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين وامتلاك رؤية داعمة للإبداع، والقدرة على اكتشاف منتج جديد أو خدمة جديدة تخلق طلب فعال أو اكتشاف سوق جديد لم يكن موجود.

ثالثا: خصائص القائد المبدع

هناك مجموعة من الخصائص التي لابد من توفرها في القائد المبدع نذكر منها:

جدول رقم (01): خصائص القائد المبدع

خصائص القيادة	القائد المبدع
التعلم	يصل إلى مجموعة متنوعة من الموضوعات ويتفاعل مع مجموعات العمل والموظفين
الاستماع	يستمع جيدا لجميع الأفكار
الأسلوب الشخصي	يتولى المخاطر وينفذ المهام بأسلوب جيد
التفاعل مع العاملين	يشجع العمل بأسلوب مختلف وأفضل
التفاعل مع الموردين	يطلب المشاركة في وضع حلول إبداعية
التفاعل مع حاملي الأسهم	يطلب الدعم من أجل أداء طويل المدى
توفير التغذية الراجحة	يكافئ على النجاح ويتفهم مراحل الفشل ويشجع إجراء التجارب
السلوك	يقدم نفسه كقدوة وكشخص نشيط متحمس وإيجابي من خلال عمله

المصدر: برافين جوفيا، ترجمة أحمد المغربي، **الإبداع في القرن الواحد والعشرين**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2008، ص 340.

رابعا: مبادئ القيادة المبدعة

يقوم القائد المبدع وفق مبادئ القيادة الإبداعية ويمكن تحديدها في[12]:

- **المحبة**: وتعتبر أداة البناء الأساسية والهامة للقائد في التوجيه نحو الإبداع وتتضمن حب القيادة والأهداف والرغبة في التفوق، حب المنتج والعاملين كل هذا يؤدي إلى بيئة إبداعية؛
- **وضع النفس مكان الآخرين**: أي وضع القائد نفسه مكان الآخرين مما يساعد على إزالة الكثير من العوائق التي تعترض العمل القيادي ومنه الإبداع، ومثال ذلك عائق الاتصال وما ينطوي عليه من حوافز سلبية كالتشدد بالرأي، عدم الإصغاء وغير ذلك...
- **الاهتمام بالعاملين**: إن اهتمام القائد الإداري بكل العاملين معه بغض النظر عن وضعهم الوظيفي يعتبر ركيزة أساسية لبيئة العمل السليمة ودافعا للإنجاز والإبداع؛
- **التفاني**: وذلك بترسيخ القيم التنظيمية والالتزام بمبادئ التفوق وعدم المساومة والمشاركة والعمل الجماعي واحترام العاملين وتحقيق أهداف مشتركة؛
- **التفكير الجماعي**: جوهر الفشل في الكثير من المؤسسات هو اعتماد مفهوم السلطة والطاعة القائم على الفردية في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف وفرضها كأمر واقع وهذا يتعارض مع قناعة العامل؛
- **الالتزام**: لابد من الالتزام بمبادئ القيادة القائمة على الإبداع، والتي تعزز وتحفز العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعية فهي مبادئ قائمة على المعاملة الحسنة والقيم.

خامسا: سمات القيادة الإبداعية

- **الحساسية للمشكلة**: سمة الحساسية للمشكلة من أهم سمات القيادة الإبداعية، لان القائد المبدع لديه القدرة على مواجهة موقف ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وهذا الموقف يكتنفه الغموض ويحتاج إلى حل أو إحداث تغيير، وقد تكون هذه المشكلة أدبية أو علمية أو منطقية أو مواقف اجتماعية؛
- **المثابرة**: هي قوة العزيمة والإصرار على الانجاز، وتحمل المسؤولية، والزيادة في النضج الانفعالي والاستمرار في العمل للوصول إلى حلول مبتكرة جديدة للمشكلات؛
- **الأصالة**: هي قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبقه أحد إليها وهي إنتاج ما هو غير مألوف، وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها[13].

المحور الثالث: مؤشر الإبداع العالمي –دراسة حالة الأردن–

أولا: نبذة عن المؤشر

هو مؤشر مركب يصنف الدول بحسب قدرات الإبداع والمخرجات المحققة منها.

1- **الجهة التي تصدر المؤشر:** يصدر هذا المؤشر في تقرير سنوي عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية.

2- **معايير المؤشر وآلية احتسابه:** يتم احتساب مؤشر الإبداع العالمي من خلال دراسات إحصائية تقوم بها مراكز متخصصة تابعة للمنظمة العالمية للملكية الفكرية بتحديد متوسط مؤشرين فرعيين:

- **أولهما مؤشر المدخلات:** وهو يقيس عناصر الاقتصاد الوطني التي تجسد الأنشطة المبتكرة ويتم جمعها حسب خمسة ركائز هي: المؤسسات، رأس المال البشري، البنية التحتية، تطور السوق،تطور الأعمال.
- **ثانيهما فهو المؤشر الفرعي للمخرجات:** ويندرج ضمن مجموعتين أساسيتين هما: مخرجات المعرفة والتكنولوجيا، والمخرجات الإبداعية التي تبرز الأدلة الفعلية لمخرجات الابتكار، ويعطى درجة (100)كأعلى درجة للابتكار.

ويقيس مؤشر الإبداع العالمي لسنة 2015 أداء 141 دولة حول العالم استنادا إلى 79 مؤشر، ويستعرض تأثير السياسات الموجهة نحو الابتكار على النمو الاقتصادي والتنمية، فالبلدان ذات الدخل المرتفع والبلدان النامية على حد سواء تسعى لتحقيق النمو القائم على الابتكار عبر استراتيجيات مختلفة، وقد نجحت بعض الدول في تحسين القدرة على الابتكار في حين لا يزال البعض الآخر يكافح للوصول.

ثانيا: وضع الأردن في المؤشر

واصلت مرتبة الأردن على مؤشر الابتكار بالتراجع للعام الرابع على التوالي ليصل ترتيبها 75 عالميا، والسابعة عربيا، حيث تراجعت 34 مرتبة منذ عام 2011.

جدول رقم (02): ترتيب الأردن في مؤشر الإبداع

السنة	الترتيب عالميا	الترتيب عربيا	الدرجة	الأول عربيا
2015	75	7	33.78	السعودية
2014	64	4	36.2	الإمارات

الإمارات	37.3	5	61	**2013**
قطر	37.1	7	56	**2012**
قطر	38.43	3	41	**2011**

المصدر: وزارة تطوير القطاع العام، أبرز المؤشرات الدولية وواقع حال الأردن فيها، التقرير السنوي الثاني، 2016، ص 67.

أسباب تراجع قيمة المؤشر:

يعزى تقرير 2015 سبب التراجع المتواصل خلال السنوات الأربع الماضية إلى عدم وجود تسهيلات فعالة للحصول على ائتمان وانخفاض مستويات حماية المستثمرين ورؤوس الأموال في السوق الأردنية، معتبرا أن الأنظمة جامدة وغير مريحة للاستثمار في السنوات الماضية مع تداركها في العام 2015 بحسب التقرير[14].

ثالثا: تقييم قيادة الإبداع

- التنبؤ بالمبدعين القياديين؛
- اختيار القادة المبدعين؛
- محاكات تقدير كفاءة القادة المبدعين؛
- قياس آثار برامج التدريب للقياديين المبدعين؛
- مؤشرات ارتقاء القدرات القيادية الابداعية[15].

خاتمة:

من خلال كل ما سبق نستنتج أن التغيرات التي يشهدها العالم اليوم في جميع التخصصات تتطلب من قادتها قدرا من الإبداع للتكيف مع هذه المتغيرات والوصول إلى حلول جديدة للمشكلات المتنوعة التي تواجهه؛ وعليه يمكن القول أن قيادة الإبداع ما هي إلا مجموعة الأفكار والممارسات التي يقدمها القادة والتي تقتضي إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر فاعلية في إنجاز أهداف الشركات، المؤسسات، الدوائر الحكومية...إلخ

ومن جملة **النتائج** المتوصل إليها ما يلي:

- الإبداع هو حلقة وصل بين التغيرات السريعة في المجتمع، وبين إشباع الحاجات المتغيرة وحلول المشكلات المتغيرة أيضا؛
- الإبداع في الغالب لا يتطلب تكنولوجيا جديدة لتحقيقه بقدر ما يتطلب أفكار جديدة أو غير مألوفة؛
- قيادة الإبداع تساهم في تهيئة المناخ التنظيمي المحفز للعمل المبدع من خلال إتباع الأساليب الحديثة والمشاركة في اتخاذ القرار؛
- تراجع قيمة مؤشر الإبداع في الأردن راجع لعدم توفر أو نقص الموارد اللازمة التي يتطلبها المشروع الإبداعي.

وعليه **نوصي** بـ:

- الاهتمام باختيار القادة تبعا لما يتمتعون به من سمات إبداعية أعلى؛
- ضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات القيادة لإتباع أساليب إدارية فعالة لاسيما خصائص القيادة الديمقراطية؛
- ضرورة وضع نظام شفاف للحوافز مبني على أسس تتضمن التميز والإبداع في الأداء ومكافأة المبدعين، فضلا عن توفير المصادر المالية ووضع المعايير والأنظمة الخاصة بتقييم الإبداع والأفكار الإبداعية؛
- تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات لضمان مشاركة جميع القادة لإبراز قدراتهم الإبداعية؛
- الاهتمام بكفاءة العنصر البشري في مجال القيادة الإبداعية.

قائمة المراجع:

[1] محمود حسن جمعة، حيدر شاكر نوري، **تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري** (دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالي)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد90، 2011، ص305.

[2] حسين حريم، السلوك التنظيمي، **سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، ط4، دار الحامد للنشر، الأردن،2013، ص 215.

[3] زين الدين بروش، عبد الوهاب بالمهدي، **إدارة الابتكار في المنظمة: من منظور إدارة الموارد البشرية**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات 08-08 مارس 2005، جامعة ورقلة، ص 259.

[4] Jean lachman , **Le Financement Des Stratégies De l'innovation**, Economeca, 1993, P22 .

[5] عبد الرحمان بن عنتر، **واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر– دراسة ميدانية–**، مجلة جامعة دمشق العلوم القانونية والاقتصادية، المجلد 24، العدد01، 2008، ص 149.

[6] طريف شوقي، **الإبداع القيادي**، برنامج تنمية المهارات القيادية، مركز تطوير الدراسات والبحوث،كلية الهندسة جامعة القاهرة، ص 5.

[7] غسان قاسم اللامي، يسرى محمد حسين، **قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين** ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 74، 2009، ص 244.

[8] محمد الطيب دويس، إبراهيم بختي، **تقييم عملية الإبداع في الجزائر خلال الفترة 1996–2007**، مجلة الباحث، العدد 10، 2012، ص ص 286-287.

[9] فهد نجيم راجح السلمي، **القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير في الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، جامعة ام القرى، ص 42.

[10] طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 3-4.

[11] حسين مصطفى الهلالي وآخرون، **التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المنظمات**، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر،2009 ، ص 60.

[12] موسى خليل، **الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسة**، ط1، مجد المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان 2005، ص ص 220-225.

[13] فهد نجيم راجح السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 49-52.

[14] وزارة تطوير القطاع العام، مرجع سبق ذكره، ص 68.

[15] طريف شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

[16] برافين جوفيا، ترجمة أحمد المغربي، **الإبداع في القرن الواحد والعشرين**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2008، ص 340.

[17] وزارة تطوير القطاع العام، **أبرز المؤشرات الدولية وواقع حال الأردن فيها**، التقرير السنوي الثاني، 2016، ص 67.